

HLAVNÍ MYŠLENKY



Knihy o osobním rozvoji a vedení lidí v krátkém provedení

# Jak z dobré firmy udělat skvělou



JIM COLLINS



**E-kniha ve zkráceném provedení z projektu:**

**[www.hlavni-myslenky.com](http://www.hlavni-myslenky.com)**

© Tento text je parafrází vzniklou na základě myšlenek knihy „Good to Great“ (v češtině vyšlo jako: „Jak z dobré firmy udělat skvělou“), kterou napsal Jim Collins, ve smyslu ustanovení § 2, odst. 6, zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona.

---

# OBSAH:

VOLBA STÁT SE SKVĚLÝM	3
OSM PRINCIPŮ VYNIKAJÍCÍCH SPOLEČNOSTÍ	5
UMĚNÍ ŘÍDIT: SKVĚLÉ SPOLEČNOSTI - SKVĚLÍ LIDÉ	12
ATMOSFÉRA DŮVĚRY: JAK NAUČIT ZAMĚSTNANCE ŘÍKAT PRAVDU	15
ZÁVĚRY: ČTYŘI KLÍČE K ÚSPĚCHU	18



# Volba stát se skvělým

*Jak přejít od dobrých výsledků v podnikání k výsledkům vynikajícím? Co odlišuje průměrnou společnost od úspěšné a úspěšnou od vynikající? Jak se vytvářejí vynikající společnosti a jakou cestou je potřeba projít, aby se dosáhlo velikosti? Odpovědi na tyto otázky nabízí Jim Collins, autor světového bestselleru „Good to Great“ (česky vyšlo pod názvem „Jak z dobré firmy udělat skvělou“). Autor se opírá ve své knize o mnohaleté výzkumy, které pomohly objasnit důvody převahy jedněch společností nad jinými, a proč se jedněm společnostem podařilo udělat průlom, ale jiným nikoliv. Collinsovy výzkumy se staly příručkami pro mnoho ředitelů velkých společností a firem.*

„Jak z dobré firmy udělat skvělou“ je výsledkem jednoho z největších výzkumů v oblasti managementu, jehož cílem bylo zjistit: „Co je potřeba k tomu, aby se společnost stala z dobré vynikající?“ více než pět let hledal Jim Collins se svým týmem odpovědi na otázky:

- Co odlišuje úspěšnou společnost od průměrné a vynikající od úspěšné?
- Existují nějaká univerzální pravidla, jejichž dodržování zajistí úspěch a následně i výlučnost?

Cestou pečlivého výběru byla vybrána řada společností, které dokázaly udělat průlom a dosáhnout vynikajících výsledků a dokázaly udržet svou vynikající úroveň ještě minimálně 15 let. Obrat kapitálu těchto společností převýšil za 15 let běžné burzovní ukazatele více než sedmkrát. Následně se výzkumníci snažili zjistit, jaké zvláštnosti a společné rysy pomohly těmto společnostem dosáhnout takto překvapujících výsledků ve stejné době, kdy jejich přímí konkurenti pokračovali na



úrovni stabilní průměrnosti. Výsledky byly nečekané a v mnohém vyvrátily tradiční představu o tom, jaký má být úspěšný podnik.

Ředitelé, kteří chtějí skutečně zjistit, jak učinit svou společnost vynikající, mohou získat v Collinsově knize odpověď. Je sice možné, že každý si najde trochu jinou odpověď. Je to proto, že chápání „vynikající společnosti“ je mnohostranné, ale při tom všem existuje něco, co dělá společnosti vynikajícími. Co je to? Jim Collins dává na tuto otázku odpověď.

## O autorovi

Jim Collins je americký podnikatelský konzultant, autor a učitel věnující se otázkám stability a růstu společností. Narodil se v roce 1958 v USA ve státě Kolorádo. Jeho vědeckovýzkumná činnost začala na Stanfordově univerzitě na fakultě, která se jmenovala Vyšší škola podnikání. Zde učil 7 let a byl v roce 1992 oceněn premií za výjimečné zásluhy při vzdělávání. Potom založil v roce 1995 ve svém rodném městě Boulder svou společnost – laboratoř pro sledování problémů řízení, kde do dnešní doby provádí vzdělávání ředitelů korporátního sektoru a sociálního sektoru a současně se věnuje i výzkumné práci.

Ve své kariéře pracoval pro CNN International, pro poradenskou firmu McKinsey & Company, Hewlet-Packard, pro státní organizace jako je John Hopkins Medical School, spolupracoval s Organizací amerických skautů.

Základem jeho práce jsou výzkumy v oblasti podnikání, jmenovitě výzkumy úspěchů velkých společností. Zaměřuje se na hledání odpovědi na otázku, co podmiňuje úspěch, a jaké musí být manažerské metody vedení podniků, které chtějí zvýšit svou úroveň.

Je spoluautorem knih „Beyond Entrepreneurship“ a „Managing the Small to Mid-Sized Company“.



# Osm principů vynikajících společností

Výsledkem Collinsovy mnohaleté výzkumné práce bylo formulování osmi základních principů, které odlišovaly vynikající společnosti od společností průměrných. Tyto výsledky a závěry prošly přísnou kontrolou a zcela uspokojují i ty nejnáročnější požadavky, které zpracovali členové Collinsova týmu. Stačí říct, že každá ze základních podmínek výsledné koncepce cesty „od dobrého k vynikajícímu“ se projevila jako významná pro 100 % sledovaných společností, které dosáhly vynikajících výsledků. Zde je oněch osm principů excelence.

## První princip – Vše začíná u ředitele

Collins vymyslel formulaci „**vedoucí pátého stupně**“. V závislosti na stupni ambicí a osobnostně-profesionálního potenciálu (schopnosti, možnosti) se lídři dělí na vysoce profesionální zaměstnance, hodnotné členy týmu, kompetentní manažery, efektivní vedoucí a nakonec „vedoucí pátého stupně“. Collins je toho názoru, že svět zaplnili vedoucí čtvrtého stupně, kterým chybí takové vlastnosti, jež by jim umožnily vytvořit něco vynikajícího či velkolepého. Jak dosáhnout toho tajemného pátého stupně?

Do prvního stupně řadí Collins **profesionální zaměstnance**, kteří umí organizovat svou práci a přinášejí organizaci užitek díky svým schopnostem. Druhý stupeň představuje **hodnotný člen týmu**, který pomáhá společnosti při dosažení cílů tím, že pracuje spolu s druhými členy skupiny. **Kompetentní manažer** (třetí stupeň) organizuje lidi pro uskutečnění zadaných úloh a racionálně rozděluje zdroje. **Efektivní vedoucí**, vztahující se ke čtvrtému stupni,

hledí do dálky, formuluje budoucnost organizace a postupně dosahuje vysoké výsledky na cestě, kterou si předsevzal.

A nakonec, **vedoucí pátého stupně**. Ten je schopen dosáhnout výjimečných a dlouhodobých výsledků, díky neobyčejnému spojení osobních vlastností a profesionální vůle. Od efektivního vedoucího na čtvrtém stupni se liší tím, že v sobě kombinuje unikátní skromnost a neméně unikátní profesionální vůli. Je zaměřen více na úspěch práce, než na vlastní ambice. Je schopen vyvolávat skutečné nadšení a nepodléhá výkyvům v podobě strachu nebo naopak přílišného uspokojení. Důležité je, že si dokáže připravit vhodného nástupce.

Vedoucí pátého stupně bývají skromní, korektní, inteligentní a velmi se starají o své dílo (své dítě). Jsou to lidé s vysoce rozvinutou duchovní stránkou své osobnosti. Neponižují své podřízené, umí přebírat zodpovědnost za nezdary a spravedlivě oceňují zásluhy druhých.

Na čtvrtém stupni řízení vidíme zpravidla jen 20 % lidskosti, ale 80 % drzosti, agrese a tvrdosti vůči lidem. Takových vedoucích je většina. Existují však i opačné příklady vedoucích čtvrtého stupně, kdy je 80 % jejich cílů spojeno s milosrdenstvím a dobročinností a 20 % představuje přínos. Zpravidla to bývají dost měkčí lidé, kteří v konečném důsledku nemívají úspěch v nejvyšších funkcích společností.

Vraťme se ale k vedoucím pátého stupně. Bývají ambiciózní, ale jejich ambice se neprojevuje v touze po osobním úspěchu a uznání, ale v dosahování úspěchu svých podniků. Dělají všechno možné pro to, aby jejich následovníci dosáhli ještě lepších výsledků než oni. Jsou fanaticky oddaní své práci, jsou „nevyléčitelně nemocní“ snahou po dosažení vynikajících výsledků v dlouhodobém období. Jsou výjimeční svým zaměřením a připraveností udělat všechno nezbytné pro úspěch svých společností, bez ohledu na rozsah přijímaných rozhodnutí a bez ohledu na to, jak náročné bude uskutečnění těchto rozhodnutí.

Když dosahuje společnost úspěchů, vedoucí pátého stupně se „dívají do okna“ a připisují všechny zásluhy někomu jinému, ale ne sobě. Když se však společnost potýká s těžkostmi, „dívají se do zrcadla“ a berou veškerou zodpovědnost na sebe.



Tím, že zvolí cíl a směřují k němu, snaží se zůstat součástí společenství, starají se o lidi kolem a o celý svět. Takové chování je nabíjí pozitivní energií, která jim umožňuje překonání všech těžkostí. Jejich cesta k úspěchu může být dlouhá, ale to je to, co odlišuje vedoucího pátého stupně od vedoucího čtvrtého stupně - zaměření na rychlý a krátkodobý výsledek není nic pro něj. Materiální část cíle není tím hlavním. Samozřejmě nemluvíme o absenci jakékoliv výhody. Je však zapotřebí dosáhnout harmonie mezi duchovní a materiální stránkou. Bez toho se vedoucí nedostane na pátý stupeň.

Vedoucí pátého stupně si vybírají práci, v níž se mohou stát nejlepšími na světě. Pokud takovou činnost manažeri nenajdou, anebo najdou, ale vydají se po špatné cestě, tak se mohou stát maximálně vedoucím čtvrtého stupně, který dokáže rychle zapřáhnout, ale neujede daleko.

## Druhý princip – Lidé jsou důležitější než podnikání

Collins je přesvědčen o tom, že v první řadě jsou potřebné kroky k tomu, aby potřební lidé byli na palubě a nepotřební lidé „přes palubu“. Teprve potom je vhodné se rozhodnout, kam se vlastně popluje. To znamená, že otázka: „Co dělat?“, je v nejlepším případě druhá na seznamu, nikoliv však první. Podle Collinse je jediným perspektivním modelem – kolektiv stejně talentovaných a zaujatých lidí, kteří si stále vzájemně kladou obtížné otázky a vedou spory až do ochraptění. Ken Iverson z ocelářské společnosti Nucor, kterou Collins zahrnul do seznamu jedenácti největších společností, popisuje atmosféru v podniku následovně: „projednávání se stala natolik napnutými, že lidé začali do sebe vzájemně narážet. Tváře se naplňovaly krví, žíly nabíhaly. Projednávali jsme tak dlouho, dokud jsme se nedobrali nějakého výsledku.“

## Třetí princip – Pohled’te do tváře drsným faktům

Správná rozhodnutí se přijímají pouze tehdy, když se žádný problém neignoruje a nezamlčuje. Zdá se, že to musí být všem jasné, ale praxe ukazuje, že ne všichni mají dostatek jistoty a nezištnosti k tomu, aby si přiznali existenci velkých obtíží. Autor uvádí příklad, kdy do roku 1973 působily v poštovním byznysu USA společnosti Pitney Bowes, která vyráběla stroje na třídění dopisů a společnost



Addressograph, která vyráběla stroje na kopírování adres. Všem bylo jasné, že podobné podnikání nebude věčné. Pitney Bowes se rozhodla pro změnu svého profilu (rozhodli se pro výrobu nové kancelářské techniky), ale Addressograph pokračoval ve svém programu. V roce 2000 měla firma Pitney Bowes obrat více než 4 mld. dolarů, zatímco Addressograph se musela spokojit jen se 100 miliony dolarů. Fred Purdue z Pitney Bowes to hodnotil následovně: „Mojí prací je obracet kameny a dívat se, co je pod nimi, i kdyby to, co uvidím, bylo velmi nepříjemné.“

## Čtvrtý princip – neprohrává jenom „ježek“

Anglický filozof Isaiah Berlin popsal ve své eseji „Ježek a liška“ dva druhy chování: liška vymýšlí řadu způsobů, jak ulovit a sníst ježka, a ježek jí odpovídá vždy stejným způsobem obrany a pokaždé je úspěšný. Podle Collinsova názoru, že právě takové spojení jednoduchého rozhodnutí a neústupné tvrdohlavosti vytváří skutečně pronikavý efekt. Jako příklad je možné připomenout Charlese „Corca“ Walgreena, ředitele společnosti Walgreens, který ve své době přijal obyčejné „ježkovské“ rozhodnutí – Walgreens opustí podnikání v oblasti restaurací a vytvoří síť snadno dostupných lékáren. Za 5 let prodala firma 500 restaurací a vybudovala hromadu lékáren (rekord hustoty byl 9 lékáren na jednu čtvereční míli). Přitom se snažili, aby každá lékárna stála na rohu ulice, protože v takovém případě mohou zákazníci přicházet ze všech stran. Výsledkem bylo, že Walgreens se dokázala stát lídrem tohoto nového segmentu.

## Pátý princip – Definujte si svoji horu

Collins doporučuje „ježkovi“, aby si předtím, než se stane tvrdohlavým, našel odpovědi na tři jednoduché otázky.

**1. V čem můžete být nejlepší na světě** (a, což je stejně důležité – v jakém druhu činnosti nemůžete být nejlepší na světě)?

Tento přístup vychází za rámec klíčových kompetencí. Skutečnost, že disponujete nějakou klíčovou kompetencí, nemusí znamenat, že jste v ní nejlepší na světě. A naopak to, v čem se můžete stát nejlepšími na světě, nemusí být to, co děláte v současné době.

## **2. Jak funguje váš ekonomický model?**

Všechny vynikající společnosti disponovaly výlučným chápáním toho, jak maximalizovat finanční toky a dosáhnout vysokých standardů rentability. Navíc všechny z nich využívaly nějaký klíčový ukazatel, „společný jmenovatel“ – zisk na X, - jehož změny měly rozhodující vliv na všechny ekonomické ukazatele.

## **3. Co děláte obzvlášť rádi?**

Skvělé firmy věnovaly veškeré své síly těm druhům činnosti, které je opravdu bavily. Idea nespočívá v tom, že by se měla rozhořet vašeň zaměstnance k nějakému druhu činnosti – idea spočívá v tom, že se zjistí, co opravdu baví ty, kteří ve společnosti pracují.

### **Důležité:**

Abyste vytvořili „koncepti ježka“, je nezbytné, aby se odpovědi na všechny tři otázky protnuly. Pokud vyděláváte ohromné peníze na něčem, v čem nikdy nebudete nejlepší ze všech, tak vytvoříte úspěšnou společnost, ale nikdy skvělou. Jste-li v něčem nejlepší ze všech, ale nezažíváte vašeň k tomu, co děláte, tak se neudržíte na vrcholu dlouho. A nakonec, můžete být posedlí tím, co děláte, ale pokud nejste nejlepší na světě v dané věci, nemá to ekonomický smysl. Možná tím získáte hodně uspokojení, ale nedosáhnete vynikajících výsledků.

### **Příklad:**

Společnost Kimberly-Clark, prodala všechny své celulózky a opustila výrobu papíru, která byla do té doby jejím základním byznysem. S nadšením se pustila do výroby papírenského spotřebního zboží a rozhodla se střetnout na trhu s gigantem Procter & Gamble. „Být nejlepší ze všech“ znamenalo pro Kimberly-Clark, že budou vyrábět produkty pokrývající celý segment (prakticky se to podařilo s plínkami Huggies a ubrousky Kleenex). O pozitivní vášni uvnitř Kimberly-Clark svědčí výpověď jednoho z ředitelů: „Tradiční papírové produkty jsou dobré, ale nemají v sobě takové kouzlo jako plínky.“



## Šestý princip – Disciplína místo avantýr a byrokracie

Tým by měl mít seznam toho, co se nemá dělat. Všechno, co se nevejde do strategie „ježka“, by mělo být opuštěno. Když se stal v roce 1971 hlavou společnosti Kimberly-Clark pan Darwin Smith, přestal si všimnout spekulací na Wall-Street a vyzval spolupracovníky, aby se soustředili na dlouhodobé problémy. Bývalý šéf společnosti SONY, Akio Morita, odmítl velké obchody, protože nechtěl prodávat své přijímače na americkém trhu pod cizí značkou.

## Stojí za povšimnutí: Rozpočet na pomoc

Abyste si ujasnili to, co se nevyplatí vaší společnosti dělat, může vám velmi pomoci proces sestavování rozpočtu. Ve společnostech, které dosahují skvělé výsledky, znamená vytváření rozpočtu především hledání odpovědi na otázku, které druhy činností by měly dostat plné financování a které nedostanou žádné. Jinými slovy, sestavování rozpočtu není pokusem o rozhodnutí, kolik dostane každý z druhů činností, ale pokus odpovědět na otázku, které druhy činností se musí posílit a které musí být odstraněny.

## Sedmý princip – Technologie bez „ježka“ – nic neznamená

Collins dospěl k odhalení zákonitosti: technologie jsou akcelerátorem úspěchu pouze tehdy, pokud jsou zahrnuty do plánu „ježka“. Samy o sobě nemohou špičkové technologie udělat společnost skvělou, ani se nemohou stát příčinou jejích nezdarů. Výzkumy ukázaly, že právě skvělé společnosti jsou průkopníky při použití mnoha technologií, ale jenom těch, které byly použity v souladu s jejich prvotní koncepcí.

## Osmý princip – Roztácejte setrvačnick

Hlavní tajemství super úspěšných společností si Collins nechal na konec. V průběhu svých výzkumů objevil, že 11 společností nemělo „žádnou převratnou novinku, žádný průlom, který by znamenal revoluci“. Autor dospěl k závěru, že veškerá práce se zpočátku rozhybává jen velmi ztěžka a připomíná to obrovský



setrvačnick. Jestliže se však pokračuje v otáčení jedním směrem, pak tento setrvačnick nabere rychlost a bude se pohybovat stále rychleji a snadněji. Hlavním je na této cestě to, aby neustal pohyb setrvačnicku a neměnil se směr jeho pohybu pod tlakem nových technologií a perspektiv. Neustálé odklánění se na stranu povede pouze k tomu, že se společnosti nepodaří nakupit potenciál k tomu, aby roztočila setrvačnick, a dostane se do bludného kruhu. Abyste pochopili, jestli se vaše společnost nachází ve stádiu roztáčení ložiska nebo jestli se ocitla v bludném kruhu, nabízí Collins, abyste použili následující srovnávací tabulku.

**Tabulka 1. Setrvačnick nebo bludný kruh?**

<b>Příznaky toho, že společnost funguje jako setrvačnick</b>	<b>Příznaky toho, že se společnost ocitla v bludném kruhu</b>
Dodržování schématu: od nárůstu potenciálu k prudkému růstu.	Vynechání etapy nárůstu potenciálu a pokusy uskutečnit skok k rychlému růstu.
Rychlý růst po nahromadění potenciálu, který probíhá krok za krokem, otáčka za otáčkou – to je skutečný evoluční proces.	Spuštění velkých programů, kardinální změny, revoluce a chronické restrukturalizace v neustálé naději najít zázračný moment nebo nového spasitele.
Manažeři jsou schopni dívat se do očí skutečnosti, aby mohli posoudit, které kroky jsou nezbytné pro narůstání potenciálu.	Sledování módních trendů a spekulací; manažeři nejsou schopni dívat se otevřeně na fakta.
Dosahují se všechny posloupnosti a všechny činnosti se dějí v souladu s vlastní „konceptí ježka“.	Chronické nedodržování posloupností a skákání ze strany na stranu.
Dodržování principu: nejdříve disciplinovaní lidé, potom disciplinované myšlení a disciplinované činnosti.	Ihned se přistupuje k akcím bez organizování myšlení a bez přijetí potřebných lidí do týmu.
Aby se urychlil rozvoj, spojují se odpovídající technologie s vlastní konceptí vedení podniku.	Reakce na technický pokrok je jako u malého kuřátka: bojí se zůstat vzadu.
Realizace vstřebávání poté, co je dosažen prudký růst, aby se zvětšil potenciál.	Realizace velkých vstřebávání před tím, než je nahromaděn dostatečný potenciál.
Není snaha o podporu konsolidace zdrojů: zrychlení ložiska je „nakažlivé“ (přenositelné)	Více úsilí je věnováno pro hledání podpory a konsolidace, navrhují se stále nové způsoby rozvoje.
Výsledky hovoří samy za sebe.	Výzvy, aby lidé věřili v budoucnost, fungují jako náhrada za nedostatek výsledků dnes.
Posloupnost: každá nová generace se opírá o úspěchy té předcházející; setrvačnick pokračuje ve zvyšování otáček.	Není posloupnost. Každý nový ředitel si volí jiný směr; setrvačnick se zpomaluje a společnost se dostává do bludného kruhu.



# Umění řídit: Skvělé společnosti – skvělí lidé

Před počátkem jakýchkoliv strategických změn ve vlastní společnosti, doporučuje Jim Collins řediteli důrazně, aby se obklopil spolehlivým týmem. Ve skvělé společnosti by měli pracovat skvělí lidé. Oni jsou jejím základním kapitálem. Úlohou ředitele je najít si takové lidi, rozdělit je na vhodná místa a zformovat z nich stmelený tým, stejně smýšlejících lidí. Jim Collins poskytuje několik rad, jak toho mohou manažeři dosáhnout.

## Rada 1. Pokud pochybujete, tak nezaměstnávejte a pokračujte v hledání

Jedním ze základních zákonů fungování managementu je Packardův zákon, který zní: „Žádná firma nemůže trvale uskutečňovat růst výnosů rychleji, než je schopna získávat dostatek správných lidí pro realizaci tohoto růstu, a stát se přitom skvělou firmou.“ Pokud růst vašich prodejů předbíhá růst počtu vašich zaměstnanců, tak nemůžete vytvořit skvělou společnost. Alan Wurtzel, šéf společnosti Circuit City, jež se dostala na seznam skvělých společností sestavený Jimem Collinsem, hovořil o tom, že i když se nepovede nalézt vhodného člověka pro určitou funkci, není vhodné snižovat nároky na uchazeče, ale je potřeba se jednoduše podívat na jiný způsob řešení situace, dokud nenajdete potřebné lidi. Je potřeba říci, že Wurtzelova strategie měla své plody: za pět let jeho vedení vyletěli akcie Circuit City jako raketa a předstihla trh 18,5 krát.



## Rada 2. Když víte, že musíte změnit lidi, tak jednejte bez odkladu

Pokud máte pocit, že u někoho vzniká pronikavá potřeba vašeho řízení, znamená to, že jste udělali chybu při přijetí tohoto člověka. Nejlepší lidé nepotřebují neustálé řízení. Podporu potřebují při svém rozvoji a vůdcovství, ale neměli by vyžadovat neustálé řízení. Pokud vidíte, že se ve vašem týmu vyskytl nesprávný člověk, nemá smysl natahovat proces a dávat mu neustále druhé a třetí šance. Umožňujete-li lidem, jejichž schopnosti neodpovídají potřebám, aby zůstávali ve společnosti, je to nečestné ve vztahu k talentovaným zaměstnancům, protože ti budou mít nevyhnutelně pocit, že musí platit za neadekvátní práci kolegy. Ještě horší je, že mohou začít odcházet nejlepší zaměstnanci. Jim Collins doporučuje ředitelům, aby si položili dvě otázky pro posouzení toho, zda je nějaký pracovník na svém místě:

- Kdybyste se měli znovu rozhodovat o tom, zda přijmout tohoto zaměstnance (a nerozhodovat, má-li tento pracovník odejít), přijali byste ho opět?
- Kdyby tento zaměstnanec za vámi přišel a řekl, že odchází, přesvědčovali byste ho, aby zůstal nebo byste v skrytu duše pocítili úlevu?

## Rada 3. Umožněte vašim nejlepším lidem práci v oblastech, kde jsou největší příležitosti a ne největší problémy

Budete-li bojovat s problémy, můžete dosáhnout dobrých výsledků, ale dosáhnout skvělých výsledků můžete jenom tehdy, když budete realizovat své příležitosti (možnosti). Proto má vždy smysl stavět své nejlepší lidi tam, kde vidíte největší perspektivy pro rozvoj. Nejlepší lidé si nenechají tyto příležitosti ujít.

### Příklad:

Na začátku šedesátých let 20. století získávala tabáková firma Philip Morris většinu svých příjmů z domácího trhu USA. Prodeje společnosti v jiných zemích tvořily asi 1 % z celkových objemů prodeje. Joe Kalman, který stál tenkrát v čele společnosti, však viděl největší perspektivy společnosti právě v rozvoji exportu. A tehdy pověřil svého prvního zástupce George Weissmana, aby se stal zodpověd-



ným za mezinárodní trhy. Nejdříve si Weissman myslel, že jde o takzvané „uctivé vyhnanství“, a nemohl pochopit, čím se provinil. Vždyt' dříve odpovídal za 99 % společnosti a nyní jenom za 1 %. Toto rozhodnutí se však ukázalo jako geniální Kalmanův tah. Zdvořilý a vzdělaný Weissman byl ideálním kandidátem pro rozvoj podnikání na takových trzích, jako je Západní Evropa. Podařilo se mu změnit svěřený úsek v nejrychleji rostoucí divizi společnosti. Pod jeho vedením se cigarety Marlboro staly nejprodávanějšími cigaretami na světě. Stalo se tak tři roky poté, co se firma stala jedničkou v USA.

### Stojí za povšimnutí: Je charisma vaším aktivem nebo pasivem?

Silný charakter a osobní kouzlo jsou podle Collinsova názoru nejen výhodou, ale i nedostatkem. Síla vaší osobnosti se může stát příčinou mnoha problémů obzvláště, pokud se lidé začnou bát vaší nálady a budou před vámi skrývat fakta. Pro vůdce, který má silné charisma, není problém zaměnit realitu za své vidění situace a dosáhnout toho, aby podřízení nehovořili o reálných problémech. Ve chvíli, kdy si lídr dovolí stát se hlavním objektem starostí svých zaměstnanců na úkor skutečných problémů, vydává se na cestu živoření. Je to jedna z příčin toho, že často dosahují z dlouhodobé perspektivy méně charismatičtí lídři lepších výsledků, než jejich charismatičtější kolegové.

Například Winston Churchill přijal veškerou zodpovědnost a v období druhé světové války prokázal, že disponuje silným charakterem. V těch letech se Churchill oprávněně obával, že jeho charakter silného lídra a strach jeho podřízených z něho, mohou vést k tomu, že od nich nezíská hodnověrné informace. Tenkrát vytvořil zvláštní oddělení, které se jmenovalo Statistické řízení, a jeho základním úkolem bylo poskytovat mu ustavičně reálné informace bez toho, že by něco vynechali. Toto oddělení bylo po celé období války jeho oporou a on se na ně soustavně obracel s žádostmi o fakta a jenom o fakta. Když Němci okupovali Evropu, Churchill neztratil schopnost tvrdého spánku a spal až nezvykle dobře. Napsal o tom: „Nepotřebuji čarokrásné snové představy. Fakta jsou lepší než sny.“



# Atmosféra důvěry: Jak naučit zaměstnance říkat pravdu

Lídr musí vytvářet klima, v němž mohou lidé slyšet pravdu a dívat se faktům přímo do očí. Je velký rozdíl mezi možnostmi vyjádřit se a možnostmi být slyšen. Lídři skvělých společností dobře chápou tento rozdíl a vytvářejí korporátní kultury, v nichž se lidem a pravdě naslouchá. Jim Collins představuje čtyři pravidla pro vytvoření takového klimatu v kolektivu.

## Pravidlo 1. Ved'te pomocí otázek a ne prostřednictvím odpovědí

Vedení znamenající přechod od dobrého k vynikajícímu neznámá hledání nějakých odpovědí, ale přilákání lidí k sobě ve snaze uvést do života vaši mesiášskou ideu. Znamená to mít odvalu přiznat se, že víte málo na to, abyste dali odpovědi na všechny otázky a následně také schopnost zformulovat otázky, které povedou k nejlepším rozhodnutím. V souladu s tímto záměrem doporučuje Jim Collins využívat neformální setkání ředitele s manažery a řadovými zaměstnanci. Taková setkání mohou probíhat bez programu a okruhu problémů pro projednání. Naopak je potřeba začít otázkami: „Co vás znepokojuje jako zaměstnanec? Můžete mi o tom povyprávět? Můžete mi pomoci to pochopit? Co by, podle vašeho názoru, mělo znervózňovat naši společnost?“ Taková neformální setkání mohou odkrýt mnohé problémy.

## Pravidlo 2. Vtahujte druhé do dialogu a diskuzí, vyhýbejte se donucování

V úspěšných společnostech vedení aktivně podporuje vášnivé projednávání problémů, debaty a také „důležité konflikty“ v procesu hledání správného řešení. Projednávání neslouží k tomu, aby se lidem umožnilo „vyjádření souhlasu“ a podpořili tak už přijaté rozhodnutí. Tento proces by měl spíše připomínat vášnivou vědeckou debatu, v níž se účastníci snaží najít nejlepší odpověď. A v této diskuzi nemá nikdo z účastníků přednost před druhými a nemůže vytvářet nátlak.

## Pravidlo 3. Provádějte odhalení bez toho, že byste určovali, kdo je vinen

Když analyzujete své nezdary, nehledejte viníky. Strach z trestu a veřejného pokárání přiměje lidi ke lhaní a budou před vámi skrývat pravdu. Místo toho otevřeně projednávejte problémy a neúspěšná rozhodnutí, analyzujte je, dělejte závěry, ale nezabývejte se hledáním zodpovědných, protože vám to nepřinese nic jiného než problémy. Takovým způsobem učiníte důležitý krok na cestě k vytvoření atmosféry, v níž nebudou lidé skrývat pravdu. Jestli máte dobře vybraný tým, není potřeba hledat viníky na úkor možnosti něco pochopit a získat ponaučení.

## Pravidlo 4. Vytvořte mechanismus červených praporků

Žijeme v informačním věku, kde ten, kdo má více informací a lepší informace, získává výhodu. Na druhé straně však zkoumání vzletů a pádů různých společností hovoří o tom, že ani jedna z těchto společností netrpěla nedostatkem informací. Zpravidla v podniku všichni věděli o tom, co je reálně ohrožuje. Podle Collinsova názoru nespočívá klíč k rozřešení v existenci informace jako takové, ale v umění přeměnit ji na fakta, která nelze ignorovat. Jeden z fungujících způsobů, jak toho dosáhnout, se jmenuje metoda červených praporků. Červený praporek je to, co nemůžete ignorovat a na co musí následovat vaše rychlá reakce. Můžete si předem stanovit, jakou událost budete považovat za červený praporek. Když to nastane,



nebude potřeba ztrácet čas na interpretace a hledání výmluv. Uvidíte-li červený praporek – jedněte.

### Příklad:

Bruce Wolpert, šéf společnosti Graniterock, zavedl ve svém podniku fungující metodu, kterou nazval „nezaplacení“. „Nezaplacení“ poskytuje zákazníkovi právo rozhodnout se o tom, kolik zaplatí, a zaplatí-li vůbec, na základě toho, jak je spokojen s výrobkem nebo službou. „Nezaplacení“ není systémem pro vrácení zboží. Zákazník nemusí vracet zboží a také se nemusí ptát na souhlas firmy Graniterock. Jenom jednoduše vynechá v účtu to zboží, které ho neuspokojuje, odečte jeho cenu z celkové sumy a vypíše šek na zbývající částku. Wolpert vysvětlil užitek tohoto systému následovně: „Můžete mnohé zjistit, když se budete spotřebitelů ptát, ale informace se dá různě interpretovat. S ‚nezaplacením‘ nelze ignorovat fakta. Často nevíte, že je zákazník nespokojen, dokud ho neztratíte. ‚Nezaplacení‘ je systémem předběžného sdělení, který vyžaduje přijímat opatření dlouho před tím, než vznikne hrozba ztráty zákazníka.“



# Závěr: Čtyři klíče k úspěchu

Při dokončování svého výzkumu vyčlenil Jim Collins několik základních principů, originálních „klíčů k úspěchu“, které pomohou řediteli vždy jasně vidět cíl, který má před sebou a neztratit se na cestě „od dobrého ke skvělému“.

## První klíč: Je lepší sestrojít hodiny, než hovořit o tom, kolik je času

Vytvořte organizaci, která se může přizpůsobit změnám a přežít řadu generací ředitelů a mnohé produkty a myšlenky; to není možné, pokud je organizace vytvořena kolem jednoho velkého lídra nebo kolem jedné velké myšlenky.

## Druhý klíč: Genialita spojky „a“

Volte oba protiklady současně. Místo toho, abyste si zvolili A nebo B, zkuste vymyslet, jak získat A a B – principy a zisk, návaznost a změny, svobodu a zodpovědnost atd.

## Třetí klíč: Základní ideologie

Vytvořte systém hodnot (nejdůležitější a neměnné principy) a zvolte si klíčový smysl (základní důvod existence – proč ještě kromě peněz) jako principy, určující přijetí rozhodnutí a inspirující zaměstnance v průběhu dlouhodobého období.

---

**Jak byste mohli použít myšlenky z této knihy ve svém životě a ve své práci?**